

Stratejik Yönetim

Ünite 1

Stratejik Yönetim Ve İlgili Temel Kavramlar

Strateji: İşletmenin amaçlarına nasıl ulaşacağını belirleyen, rakiplerin faaliyetlerinin izlenmesini içeren, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli bakış açısına dayalı, dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanabilir. İşletmenin yönünün kontrol edilmesini amaçlar. İşletmenin uzun dönem refahını etkiler. Uzun bir zaman dilimini kapsar genellikle yıllar itibarıyla ölçülür. İşletmenin kaynaklarını ve yeteneklerini tam kapasiteyle kullanır. Örgüt ve örgütün çevresi arasında diğer yandan örgüt ve misyonu arasında mümkün olan en iyi uyumu yaratmayı amaçlar. Stratejik kararlar büyük kaynak gerektirirler ve bu kararlardan dönmek güçtür. Rakiplerine üstünlük kazanmak hedeflenir. Belirsizlik ve riski içinde barındırır. Neyin yapılacağına ve neyin yapılmayacağına işaret eder. Köklü değişimlere yol açabilir.

Stratejik Gelişmeleri Öne Çıkartan Gelişmeler: Yönetim olgusuna stratejik bir bakış açısıyla yaklaşılmasını gerekli kılan bazı gelişmeler;

- *Müşterilerin Kalite ve ürün çeşitliği konusundaki taleplerinin artış göstermesi
- *Hızla gelişen teknolojiler sayesinde ürünlerin müşterilere ulaştırılmasında yaşanan gelişmeler
- *Yeni teknolojilerin gelişimi ve eğitilmiş insan kaynaklarının artışı nedeniyle rekabetin yoğunlaşması
- *Asya'da faaliyet gösteren üreticilerin maliyet liderliği stratejisiyle dünya pazarlarına girmeleri ve batılı üreticiler için önemli bir tehdit unsuru haline gelmeleri
- *Doğal çevrenin korunmasına ilişkin konulara verilen önemin artışı ve doğa dostu alternatif hammadde ve malzemelere olan ilginin gelişmesi
- *Yerel bölgesel ve kültürel düzeyde tüketici haklarının gelişmesi
- *İnternet ve diğer bilgi teknolojileri sayesinde iletişimin yaygınlaşması ve kolaylaşması
- *Küreselleşme sonucunda birbiriyle daha iç içe bir toplumsal yapının ortaya çıkması
- *Gerçek çok uluslu işletmelerin gelişmesi ve bu tür işletmelerin uluslar üstü ulusal ve yerel kültürleri bütünleştirici bir etki yaratması şeklinde özetlenebilir.

Stratejik Yönetim: Örgütün amaçlarına ulaşmasını mümkün kılacak fonksiyonlar arası kararları alma uygulama ve değerlendirme bilimi ve sanatı olarak tanımlanabilir. Hazırda ki müşterilerde azalma ve değişimler meydana gelebilir. Müşteriler başka işletmelere yönelebilir. İşletmeler bu tür değişimlerde kendilerini adapte edebilmek için sürekli olarak stratejik yönetime başvurabilirler. Bu adaptasyon örgütün operasyonlarının herhangi bir kısmını ya da yönünün değiştirilmesini gerekebilir. Ürün ya da hizmetler değişebilir. Üretim yöntemleri, müşteriler değişebilir.

İşletmeler genellikle 3 nedenden dolayı yeni düzenlemeler yapmak zorunda kalır.

- 1-Paydaşlarını ödüllendirmek ya da tatmin etmek
- 2- Misyonunu gerçekleştirmek ya da misyonunu sürdürmek
- 3-Hayatta kalmak

Paydaşlar: İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmeye çalışırken etkiledikleri ve etkilendikleri birey ve gruplardır. Stratejilerin oluşturulmasında ve uygulanmasında kullanılan yaklaşımlardan biri bu bireylerin veya grupların hem tespit edilmesi hem de daha iyi anlaşılması için analiz edilmesine dayanır. Paydaşların işletmenin başarısında önemli etkileri vardır. Stratejiler, kilit paydaşların sadece bilinen ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde değil ihtiyaçlarının ötesine geçecek şekilde işletmenin genel amacını belirler. Bu işletmenin misyon ve vizyon ifadelerinde netlik kazanır.

Rekabet Avantajı: İşletmenin rakiplerinin sahip olmadığı bir değer yaratma kabiliyetidir. Sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için işletmenin bu kabiliyete mümkün olduğunca uzun bir süre sahip olması gerekir.

Stratejik Rekabet Gücü: Bir işletmenin değer yaratan bir stratejiyi başarılı bir şekilde formüle etmesi, uygulaması durumunda elde edilen güçtür.

Stratejik yönetimi Kavrayabilmek için 3 kurumsal temelden söz etmek gerekir (Önemli);

***Klasik stratejik yönetim süreci modeli :** Bu yaklaşım esas olarak endüstriyel örgüt ekonomisi(iktisadi kuram) uygulamalarına dayanır. Yaklaşım işletmenin çevresinin analizini (SWOT) stratejinin formüle edilmesini, uygulanmasını ve kontrolünü içerir.

***Kaynaklara dayalı Yaklaşım:** Bu yaklaşım işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı geliştirmesine yardım edecek kaynakların ele geçirilmesi ve yönetilmesini esas alır.

***Paydaşlarla ilişkilerin analizi ve yönetilmesi yaklaşımıdır:** Paydaş perspektifi, işletmeyi karşılıklı yarar ilişkilerinin biçimlendiği sözleşmeler ağına merkezine oturur. Bu ilişkilerin etkin yönetimi ve paydaş ağına kendisi, rekabetçi performansı geliştirebilir.

Temel Yetenekler: İşletmeyi rakiplerinden farklılaştıran kabiliyet ve kapasitelerdir. Barney üstün performansa yol açacak temel yeteneklerin saptanabilmesi için 5 temel özellik açısından test edilmesini önerir. Bunlar; Değer- Nadirlik- Taklit Edilemezlik- İkame edilemezlik- Kullanılabilirlik.

Stratejik Niyet: Belirlenen uzun vadeli ve yıllık amaçlar işletmenin ulaşmak istediği yere (Vizyon) dayanır. Vizyon bazen Stratejik niyet olarak da adlandırılır. Stratejik niyet, işletmenin tüm çalışanlarının inancı, desteği ve adanmışlığı söz konusu olduğunda mevcuttur. İşletmeler rakiplerinin de stratejik niyetlerini bilmelidir.

Stratejik Yönetimin Gelişimi: İş sektörlerinin çoğunda uzun dönemli planlamanın yapılmasıyla başlanmıştır. Uzun dönemli planlama işletmelerin çoğunda 1950'ler de ortaya çıkmıştır. Gelecekteki satışlarla ve nakit akışlarıyla ilgili veriler olmadan faaliyet bütçelerinin hazırlanması bir hayli zordu. İkinci dünya savaşı sonrasında ekonomiler büyümüş ve pek çok ürüne ve hizmete olan talep artmıştı. Uzun dönemli talep tahminleri, büyüyen örgütlerin yöneticileri için detaylı pazarlama ve dağıtım, üretim, insan kaynakları ve finansal planlar geliştirmeleri kolaylaştırdı. Uzun dönemli talep tahminleri, büyüyen örgütlerin yöneticileri için detaylı pazarlama ve dağıtım, üretim, insan kaynakları ve finansal planlar geliştirmelerini kolaylaştırdı. Uzun dönemli Planlamanın amacı, gelecekteki belirli bir zaman dilimi için işletmenin ürün ve hizmetleri olacak talebin büyüklüğünü tahmin etmek ve bu talebin nerede ortaya çıkacağını belirtmektir. Endüstrideki değişim git gide ansızın ve beklenmedik bir halde gerçekleşmesiyle birlikte uzun dönemli planlama stratejik planlamayla yer değiştirdi.

1960 ve 1970'lerde özellikle ABD'deki işletmelerde stratejik planlamanın yaygın olarak görülmeye başladığı yıllardır. Stratejik planlama süreci bu firmalara iş birimlerini yönetmede daha sistematik bir yaklaşım sağlamıştır.

180'lerde stratejik planlama kavramı stratejik yönetim olarak genişlemiştir.

Stratejik Yönetimde Stratejik Düşünme ve Stratejik Planlama:

Stratejik Düşünme: İşletmeyi ve onun rekabetçi çevresini içeren büyük resmi görme, onları uyumlu olarak bir araya nasıl getireceğini keşfetme ve uzun dönemli bir bakış açısına sahip olma anlamına gelir. Stratejik düşünme, stratejik yönetimin yaratıcı yönlerini tanımlamak için kullanılır. Katı stratejik planlama süreci stratejik düşünmeyi ortadan kaldırılabılır. Etkin stratejik planlama süreçleri, stratejik düşünmeye bağlı yaratıcılık yönleri de sürece dahil eder. Stratejik düşünmenin çok önemli özellikleri: Stratejik niyete odaklanma, uzun dönemli bakış açısı, geçmişin ve bugünün bir arada göz önünde bulundurulması, sistem perspektifi, tahmin edilemeyen fırsatları yakalama kabiliyeti ve bilimsel yaklaşımlardır.

Şekil 1.2

Stratejik Yönetim ve Stratejik Düşünme

Kaynak:
Swayne vd.,
2008:12.

Stratejik Düşünme	Stratejik Planlama	Stratejik Hareket Hızının Yönetimi
• Dışsal Yönelim • Veri Analizi • Varsayımları Sorgulama • Yeni Fikirler Ortaya Koyma	• Durum Analizi • Stratejilerin Belirlenmesi • Uygulamanın Planlanması	• Yönetimsel Eylemler • Stratejilerin Değerlendirilmesi • Yeni Farkındalıkların Oluşumu-Durumdan Öğrenme • Stratejik Düşünmenin Yeniden Başlaması

Stratejik Düşünmenin Farklı Görünümleri:

1) Stratejik niyete odaklanma: Yaratıcı süreçlerin tesadüfi ve yapılandırılmamış olduğu düşünülebilir. Oysa stratejik düşünme tesadüfi bir süreç değildir. Stratejik düşünme bir vizyona dayanır. Vizyon örgütün ulaşmak istediği yerin ifadesidir. Stratejik düşünme örgütün vizyonuna ulaşmasına yardım edecek fikirlerin ortaya çıkmasına yolaçar.

2) Uzun döneme yönelim: Yöneticilerin çoğu operasyonel kısa dönemli detaylarla ilgilenir. İşletmenin uzun dönemde gitmekte olduğu yöne odaklanmada zorlanırlar. Verimliliğin detaylarda gizli olduğudur.

3) Geçmiş ve Bugünü dikkate alma: Stratejik düşünme uzun döneme yönelim gerektirmesine rağmen aynı zamanda bugünün farkındalığını ve geçmişten öğrenmeyi içerir.

4) Sistem perspektifine göre: Örgüt paydaşlar olarak bilinen gruplardan oluşan bir ağın tam ortasında bulunur. Stratejik düşünme, sisteme bütüncül bir bakış açısıyla bakmayı ve ona göre tasarlamayı gerektirir.

5) Fırsatlardan yararlanma yeteneği: yöneticiler bazen beklenmedik fırsatlarla karşılaşabilirler. Bu fırsatlar işletmenin mevcut stratejilerine katkıda bulunabilir. Stratejik planlama süreci, yöneticilerin oluşan fırsatlardan yararlanmalarına izin verecek şekilde esnek olmalıdır.

6) Bilimsel Yaklaşım: İşletme yaratıcı süreçlerle fikirleri ortaya çıkardıktan sonra, İşlerliği olup olmadığını anlamak için onları test eder. Test etme analizler aracılığıyla yapılır.

İşletme içinde stratejik düşünmeye teşvik etmenin pek çok yolu vardır, bunlar;

*Örgütlerin stratejik fikirleri keşfetme ve değerlendirmede kullanılacakları sistemlere ihtiyaç vardır.

*İşletme içinde bulunanlar stratejik düşünme konusunda cesaretlendirilmeli ve böyle davranışlarında ödül verilmeli.

*Stratejik düşünmenin unsurlarını doğuran stratejik planlama süreçlerine entegre etmelidirler.

*Çalışanlara ve yöneticilere, stratejik olarak nasıl düşünecekleri konusunda eğitim verilmesini sağlayabilmeleri

*En önemlisi örgüt içinde, başarısızlıkları sert bir şekilde cezalandırmayan, risk alınabilen bir atmosferi desteklemek.

Stratejik Planlama: Stratejiler ve stratejik kararlar, uzun vadede bir işletmenin geleceğini yaratmanın arayışıdır. Merkezinde ise stratejik planlama yer alır. **Stratejik planlama;** Belirli bir dönemi kapsayan örgütün kim olduğunu, ne yaptığını, niçin yaptığını, gelecek referanslı olarak şekillendiren ve rehberlik eden esas karar ve eylemleri üreten disiplinli bir çabadır.

Not: Stratejik yönetim bir işletmenin uzun dönemli performansını belirleyen kararlar ve faaliyetler bütünüdür. Stratejik plan kavramını, planlamanın diğer iki formu olan operasyonel ve taktik planlamayla karşılaştırarak daha iyi anlatabiliriz.

Stratejik Plan:

*Örgütün faaliyetlerinin çok geniş bir bölümünü kapsar.

*Çoğunluklu geniş bir coğrafi alanı ilgilendirir.

*Örgütün içindeki herkesi içine alır ve etkiler.

*Büyük miktarlarda yatırıma / paraya mal olur

*Uygulaması oldukça uzun bir zaman dilimini gerektirir.

Operasyonel Plan:

*Kapsadığı faaliyet alanı daha dardır.

*Örgütte çalışanların bir bölümü (tek bir departman veya belirli bir meslek grubu) etkiler

*Stratejik planın bütçesine göre daha mütevazı harcamalar gerektirir.

*Gerçekleştirmeleri normalde bir yıldan daha fazla zaman almaz.

Taktik Plan:

*Planlama faaliyetleri sürekliliği olan bir bütündür. Bu bütünün içinde taktik plan daha alt uçta yer alır.

*Örgütün daha küçük kısmını etkileyen faaliyetleri içine alır.

*Birkaç kişinin katılımını gerektirebilir.

*Birkaç gün veya birkaç haftayı kapsar.

Planlama ve uygulama süreçlerinin ustalıkla yürütülmesi demek; strateji operasyonel ve taktik düzeydeki çabaların örgütün ileriye dönük faaliyetlerinin tümünün içine kesintisiz bir şekilde kaynaştırılması demektir. Kar amaçlı olsun ya da olmasın tüm örgütlerin profesyonel anlamda yönetilmesi, stratejik bir zihniyet bir plan ve bu planın uygulamasını gerektirir. Stratejik eylem, rekabete cevap vermekten daha öte bir şeydir. Örgütün dış çevredeki değişimlere sürekli bir şekilde adapte olması gerekir.

Stratejik Yönetimde Liderlik: Bir işletme değer yaratacak stratejilerin oluşturulması ve uygulanmasına karar vermişse stratejik liderlik esastır. Nihai olarak stratejik karar alma üst yönetimin sorumluluğundadır. İşletmelerde yönetim sorumluluğu Genel Müdür söz konusu kararların alınmasında en önemli pozisyona sahiptir. Aynı zamanda işletmenin geleceğinden de sorumludur. Liderlik vasfına sahip olunmasına gerek duyulan bu pozisyonadaki yönetici CEO,

Çalışanlara ilham verecek, onları organize edecek, işletmeye vizyon kazandıracak, gerektiği takdirde işletmenin hedefine ulaşabilmesi için birtakım fedakarlıklarda bulunacak kişi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Liderlik Rolünün İşletme İçerisindeki Yeri: Liderlik vasfı, strateji gelişmelerinde önemli rol oynamaktadır. Stratejiler sadece analiz ve raporlara dayanarak yaratılmazlar ancak stratejik bir fikir mantığına dayalı bir yaklaşımla iyileştirilebilir.

Planlamacılar;

- *Doğru cevapları bulmaktan ziyade doğru sorunların sorulmasına önem verir.
 - *Oluşan durumlara alternatif yorumlar ve analizler geliştirir ve olayları farklı yorumlayabilmelidir.
 - *Yöneticileri olumlu yönde güdüleyerek gelecek için yenilikçi çözümlere ulaşmalarına yardımcı olur.
 - *Önemli konuların ve çevrede görünmeye başlayan stratejilerin farkına varılmasına, bu konuda bilgi sağlamasına yardım eder.
 - *Stratejilerin tüm birimler için anlaşılabilir ve uygulanabilir olmasına özen gösterir.
 - *Stratejileri alt stratejilere ayırarak, her bir stratejinin gerçekleştirilmesi için programlar ve eylem planları belirler.
 - *Stratejik değişimin örgütün bütününe iletilmesini sağlar
 - *Stratejilerin işletmeye ne gibi yararlar getireceğini öngörerek, işletme operasyonlarını takip eder ve stratejilerin doğru yürütülüp yürütülmediğini kontrol eder.
- Stratejik Liderlik; Stratejik düşünme yeteneği gerektirir. Stratejik liderler çevredeki değişimlere odaklanma, verileri analiz etme, varsayımları sorgulama ve yeni fikirler geliştirme yeteneğine sahiptir.

Ön yargı ve Stratejik Karar Alma: Ortalama bir insan, kendi bilişsel kapasitesi ile sınırlıdır. Bu olumsuz bir durum değildir. Sadece farkındalık açısından önemlidir. Sonuç olarak, karar verirken belirli tahminlere veya keşfedilmiş yöntemlere başvurma eğilimi baskın gelir. Yöneticiler stratejik kararlarını ve yargılarını etkileyen ön yargıların farkında olmadıklarında stratejik kararların kalitesi düşer. Potansiyel ön yargı 3 grupta toplanabilir.

***İnsanların kendileri ile ilgili olanlar**

- Üstünlük Yanılgısı:** Başarılı olmak konusunda kendilerine çok prim verme ve başarısızlıklar konusunda daha az sorumluluk alma eğilimi
- İyimserlik Yanılgısı:** Gelecekte olumlu sonuçlar elde etme olasılığını abartma ve olumsuz sonuç olasılığını göz ardı etme eğilimi
- Kontrol Yanılgısı:** Rasyonel analizin desteklediğinden daha fazla bir durumu kontrol edilebileceğine ilişkin inanç
- Yüksek Bağlılık Gösterme:** Başarısız olmayı yolunda ilerleyen bir eyleme ilave kaynak aktarma konusunda istekli olma eğilimi
- Hakkaniyet Yanılgısı:** Olumlu sonuçlarda verdiğiinden daha fazlasını hak ettiğine inanma eğilimi
- Aşırı Güven Yanılgısı:** Kendi bilgi ve yeteneklerine en üst düzeyde güvenme eğilimi
- ***Diğer insanlarla ilgili olanlar :** Kendimize hak ettiğimizden daha çok, diğerlerine daha az inanma; daha çok itibar ve ödül beklerken diğerlerinin daha azını kabul edeceğine inanma; Başkalarının başarısız olduğu durumlarda kendimizin başarılı olacağına inanma; Kendi bilgimizi mükemmel bulma, diğerlerinin cahilce hareket ettiğine inanma.
- ***Dünya hakkında olanlar :** Günümüzün tepe yöneticileri, küresel olayları anlayabilmeli ya da en azından ihtiyaç duydukları bilgiye nereden elde edeceklerini bilmelidir. Aksi takdirde eylemlerinin riskleri ve sonuçları konusunda kolaylıkla yanlış hüküm verebilirler. En çok karşılaşılan ön yargılardan biri ciddi taahhütlerde bulunulan anlaşmalardır. Bu ön yargıda yöneticiler aldıkları bilgilere dayanarak ileriye dönek ciddi taahhütlerde bulundukları anlaşmalar imzalayabilmektedir. Bir diğer ön yargı ise önem derecesi, büyüklük derecesi, süreci, süresi farklı olan problem ve olaylar aynı bakış açısı ile yaklaşmaktır. Kontrol yanılması olarak tanımlayabileceğimiz bir diğer ön yargı ise bir kişinin birden çok işi veya uygulamayı yürütebilecek kapasitede olduğu yanılgısıdır. Buraya kadar sözünü ettiğimiz kısıtlar, karar alma sürecinde meydana gelebilecek olası durumlardır. Stratejilerden elde edilecek başarıyı önemli ölçüde arttırabilecektir.

Stratejik Yönetimin Yararları:

- Fırsatların tanımlanabilmesini ve değerlendirilebilmesini sağlar
- Örgütsel sorunlara ilişkin nesnel bir bakış açısı getirir
- Örgütün denetimi ve koordinasyonunun daha kolay bir şekilde yürütülmesini sağlar
- Örgütsel değişimini olumsuz etkilerinin azaltılmasına destek olur
- Karar süreçleri ile örgütsel hedefler arasında bağlantı kurulmasını sağlar.
- Zaman ve diğer kaynakları daha verimli kullanılmasını sağlar.
- Sorun ve çatışmaların daha kısa zamanda çözülmesine destek olur.
- İletişime etkili olur.

- Bireysel çabaların örgütsel çabalar etrafında bütünleştirilmesini sağlar.
- Gelecek odaklı düşünme konusunda bireyleri motive eder
- Sorun çözme çabalarına işbirlikçi bir yaklaşım getirir.
- Değişime ilişkin olumlu bir yaklaşım geliştirilmesine destek olur
- Örgütsel yönetime biçimsel bir disiplin sağlar.

Stratejik Yönetimde Başarısızlık Nedenleri:

- Bilgi ve deneyim yetersizliği
- Örgütsel ödül sistemlerinin stratejik yönetim süreçleri ile ilişkilendirilmemiş olması
- Zaman ve kaynağın olmaması
- Stratejik yönetim sürecinin zaman kaybı olarak görülmesi
- Pahalı olarak düşünülmesi
- Örgüt içinde bireylerin isteksiz olması
- Başarılı örgütlerde başarının sürekliliğine inanılmasından dolayı ek çaba gösterme çabasında isteksiz olma
- Geçmişte yaşadıkları kötü deneyimler
- Stratejik yönetimle gelen değişimlerin tehdit olarak algılanması
- Belirsizliklerden doğan korku
- güven

Ünite 2 Stratejik Yönetim Süreci ve Unsurları:

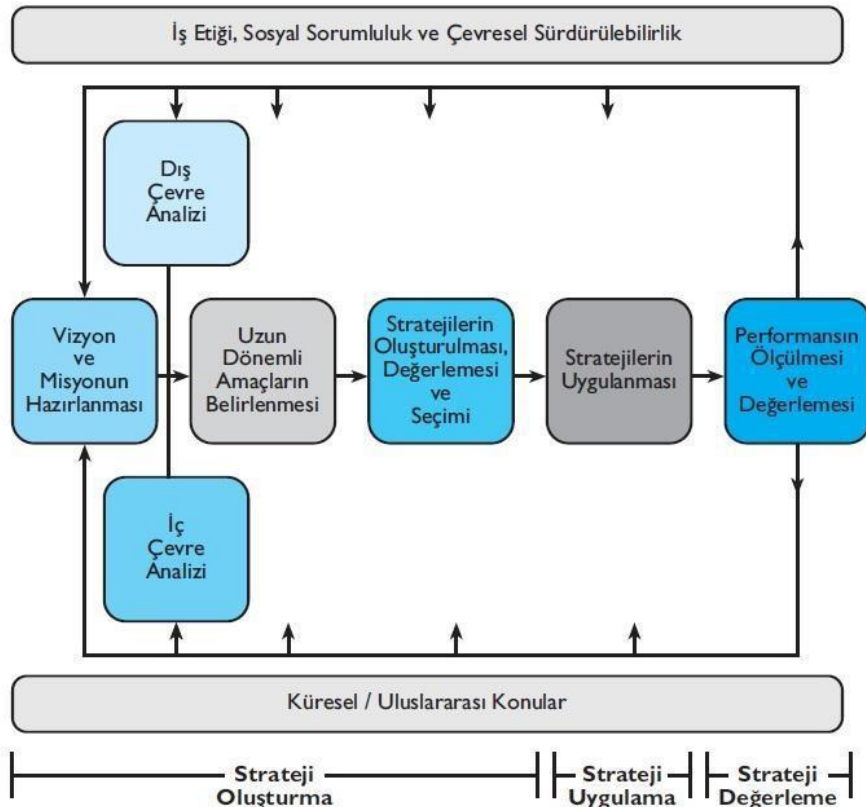
Stratejik Yönetim Süreci ; İşletmenin nihai amaçlarına ulaşması yönünde, işletmeye rekabet avantajı kazandıracak ve bunu sürdürmesini sürekli kılacak stratejilerin oluşturulması, uygulanması ve denetlenmesinin sistematik bir şekilde yerine getirilmesi için yürütülen faaliyetler bütünüdür. Stratejik yönetim süreci, en iyi bir model yardımıyla incelenebilir ve uygulanabilir.

Stratejik Yönetim Modeli: Stratejik yönetim modeli, belli aşamaları takip ederek bir süre sonra sona eren bir dizi değil, aksine bir döngüdür. Tek başına bu modele sahip olmak işletmenin başarılı olmasını garanti etmese de stratejilerin oluşturulması, yürütülmesi ve değerlendirilmesi için net ve pratik bir yaklaşım sunmaktadır.

Şekil 2.1

Stratejik Yönetim Modeli

Kaynak: David, Fred R. (2011) *Strategic Management: Concepts and Cases*, 13. Baskı. New York: Pearson.



Stratejik yönetim süreci, işletmenin vizyon ve misyonun belirlenmesi ile başlar, iç ve dış faktörlerin analizinden sonra, uzun dönemli amaçların saptanmasına sıra gelir. Stratejik yönetim süreci dinamik ve sürekli. Modelin herhangi bir unsurundaki değişiklik, modelin geri kalanında da değişiklikler yapılmasını gerektirebilir. Stratejik yönetim süreci uygulamaları özellikle büyük ve profesyonelce yönetilen işletmelerde daha biçimsel bir şekilde yürütülür. Biçimsel stratejik planlama en fazla çevre koşullarının durağan, istikrarlı olduğu durumlarda yaygındır.

Strateji Oluşturma: Stratejik yönetim sürecinin ilk adımı strateji oluşturmaktır. Strateji oluşturma kapsamında vizyon ve misyonun oluşturulması, işletme dışından kaynaklanan fırsatların ve tehditlerin belirlenmesi, işletme içinde kaynaklanan güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi, uzun dönemli amaçların saptanması, alternatiflerin oluşturulması ve izlenecek stratejilerin seçilmesi faaliyetleri yürütülür. Strateji oluşturma aşamasından hangi işlere girileceği, hangi işlerin terkedileceği, işletmenin kaynaklarının nasıl dağıtılacağı, faaliyet alanının genişletilip genişletilmeyeceği, uluslararası piyasalara girilip girilmeyeceği, başka bir işletme ile birleşilip birleşilmeyeceği gibi konular da ele alınır.

Vizyon ve Misyonun Geliştirilmesi: Strateji oluşturma aşaması işletmenin vizyonunun ve misyonunun ortaya konulmasıyla başlar. Vizyonun ifade edilmiş yani yazılı haline **Vizyon Bildirgesi**, Misyonun yazılı haline ise aynı şekilde **Misyon Bildirgesi** adı verilmektedir.

Not: Bugün pek çok işletme stratejik planlama faaliyetlerine 'Biz ne olmak istiyoruz' sorusuyla başlar. Bu soruya verilen cevap aslında işletmenin vizyonunu ifade etmektedir. 'İşletme olarak bizim işimiz nedir?' sorusuna ise İşletmenin misyonu cevap verir.

Dış Çevre Analizi: Dış çevre analizi dediğimizde işletmenin kontrolü dışındaki faktörlerden işletmeyi etkileme potansiyeli yüksek olanların incelenmesi söz konusudur. Bu faktörler arasında Ekonomik, sosyal, kültürel, demografik, çevresel, politik, yasal, teknolojik ve rekabete ilişkin eğilimler ve olaylar vardır. Dış çevre analizindeki faktörler iki grup altında incelenir.

*İşletmenin lehine sonuçlar doğurma potansiyeline sahip olan faktörler yani Fırsatlar

*İşletmenin aleyhine sonuçlar doğurma potansiyeline sahip olan faktörler yani Tehditler.

Günümüz Koşullarında işletmelerin etkilenebileceği dış faktörler arasında aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

*AB ülkelerinin bazılarında yaşanan finansal krizler

*Bazı Afrika ve Ortadoğu ülkelerinde yaşanan rejim değişiklikleri ve siyasi kargaşa

*Müşterilerin daha çevreci üretim faaliyetleri ve ürün beklentisi,

*Pazarlama faaliyetlerinin internete kayması

*Müşterilerin yaptıkları harcamaların karşılığını daha fazla görmek istemesi,

*Küresel pazarların daha fazla gelir sağlama fırsatları

*Azalan kar marjları nedeniyle işten çıkarmaların artması

*Başka petrol olmak üzere her geçen gün yükselen enerji fiyatları

İç Çevre Analizi: İç çevre analizi dediğimizde ise işletmenin kontrolünde olan ve özellikle çok iyi yada çok kötü bir biçimde yürütülen faaliyetlerin incelenmesinden söz etmekteyiz. İç çevre analizi kapsamında işletme için olumlu sonuç doğurma potansiyeli olanlar işletmenin güçlü yanları, olumsuz sonuçlar doğurma potansiyeline sahip olanlar ise işletmenin zayıf yanları olarak adlandırılır. Güçlü ve zayıf yanlar işletmenin yönetim, pazarlama, üretim gibi fonksiyonları çerçevesinde yürütmüş olduğu faaliyetler içerisinde yer alır. Güçlü ve zayıf yanlar rakiplere göre değerlendirilmelidir.

İç çevre faktörleri finansal oranlar, işletmenin performansın ölçümü, geçmiş dönemlere ve endüstri ortalamalarına göre kıyaslamalar gibi yöntemlerle belirlenebilir.

Uzun Dönemli Amaçların Oluşturulması: Uzun dönemli amaçları, temel misyonunu gerçekleştirebilmesi yönünde, işletmenin ulaşmak istediği spesifik sonuçlar olarak tanımlamak mümkündür. Uzun dönemden kasıt bir yıldan daha uzun bir süredir. İşletmelerin başarısı için çok önemlidir. **Çünkü;**

*Yön gösterirler, *Değerleme yapmaya yardımcı olurlar * Sinerji yaratırlar *Öncelikleri ortaya koyar

*Koordinasyona odaklanırlar * Faaliyetlerin etkin planlanması, örgütlenmesi, yönetilmesi ve denetlenmesi için temel oluştururlar.

İşletmeler, uzun dönemli amaçlarını ve hedeflerini aşağıdakiler üzerine inşa edebilirler.

*Karlılık *Etkinlik *Büyüme *Hisse senedi sahiplerinin refahı *Kaynak kullanımı *Şöhret *Çalışanlara katkı

*Topluma Katkı *Pazar liderliği *Teknolojik liderlik *Hayatta kalma

Stratejilerin Belirlenmesi : Uzun dönemde ulaşmak istediğimiz amaçlar saptandıktan sonra kritik olan konu, bu hedeflere nasıl ulaşılacağına kararlaştırılmasıdır. **Stratejiler;** Uzun dönemli hedeflere ulaşmak üzere işletmelerin seçmiş olduğu yollar, araçlardır. En fazla başvurulanan işletme stratejileri arasında coğrafi genişleme , ürün geliştirme, Pazar nüfuz etme, Pazar geliştirme, işletme varlıklarından bir kısmının elden çıkarılması, bazı işletmeden çıkılması, ortak girişimler yaratma vs..

Stratejiler, işletmenin üst yönetimi tarafından belirlenen ve işletmenin kaynaklarından önemli paylar ayrılan potansiyel eylemler olarak görülmelidir.

Strateji Uygulama: Bir işletmenin yıllık hedefler ortaya koymasını politikalar oluşturmasını, çalışanları motive etmesini, kaynakların daha önceden belirlenmiş stratejiler için ayrılmasını gerektirir. Strateji uygulama, stratejik yönetimin eylem aşaması olarak adlandırılır. Stratejiyi uygulamak demek, önceden stratejilerin eyleme dönüştürülmesi için çalışanların ve yöneticilerin harekete geçirilmesi anlamına gelmektedir. Strateji uygulamasında gerçekleştirilen faaliyetlerden biri yıllık hedeflerin oluşturulması, diğeri ise politikaların belirlenmesidir.

Yıllık Hedeflerin Oluşturulması: Yıllık hedefler, işletmenin uzun dönemli hedeflerini gerçekleştirmesi sürecindeki ara hedefler olarak değerlendirilebilir.

Politikaların Belirlenmesi: POLİTİKALAR, Yıllık hedeflere ulaşmada kullanılacak araçlardır. Politikalar kapsamında önceden belirlenen hedeflere ulaşmak üzere hazırlanan kılavuzlar, kurallar ve prosedürler vardır. Politikalar karar vermede kılavuzluk yaparlar ve tekrarlanan faaliyetler ve durumlarda ne tarz davranışlarda bulunulacağına dair yol gösterirler.

Strateji Değerleme: Strateji değerlendirme, stratejik yönetimin sürecinin son aşamasıdır. Yöneticiler gerekli önlemleri almak üzere, uygulanmasında sorun olan stratejileri bilmeleri gereklidir. Stratejik değerlemede temel 3 faaliyet var.

*Mevcut Stratejiler için temel oluşturan iç ve dış faktörlerin gözden geçirilmesi

*Performansın ölçümü

*Düzeltilici Önlemlerin alınması.

Strateji değerlendirme bir zorluktur çünkü bugün başarı getiren unsurların, yarın da başarı getireceğinin garantisi yoktur. Performans ölçümü, stratejinin oluşturulurken dayandığı ölçüte göre farklılık gösterebilecektir. Sonuç olarak stratejik yönetim süreci yeni değişiklikler çerçevesinde işlemeye devam edecektir.

Stratejik Yönetim Sürecini Kavramak:

Kavram	Kavramın Karşılığı	Örnekler
Misyon	Paydaşların beklenti ve değerleriyle uyum halindeki temel maksat	Sağlıklı ve fit olmak
Vizyon	Arzu edilen gelecekteki durum	Londra maratonunda koşmak
Amaç	Maksadın genel ifadesi	Kilo ver ve kasları geliştir
Hedef	Amacın (eğer mümkünse) sayısallaştırılmış ve daha hassas bir ifadesi	Eylül ayına kadar 5 kilo ver ve gelecek yılki maratona katıl
Stratejik Yeterlilik	Kaynaklar, faaliyetler ve süreçler	Jimnastik salonuna yakınlık, başarılı bir diyet
Stratejiler	Uzun-dönemli istikamet	Düzenli olarak egzersiz yap, yöresel maraton yarışmalarında koş, uygun diyetle bağlı kal
İşletme Modeli	Ürün, hizmet ve bilginin ilgili taraflar arasında nasıl aktığı	Grup çalışmasına dâhil ol (örneğin bir koşu kulübüne kaydol)
Denetim	- Stratejilerin ve faaliyetlerin etkinliğini değerlemek ve - Gerektiğinde stratejiler ve faaliyetlerde değişiklik yapmak üzere eylem adımlarının izlenmesi	Kiloyu izle, kilometrelerce koş ve saat tut; eğer gelişim yeterliyse bir şey yapma; değilse diğer stratejileri ve eylemleri dene

Strateji Oluşturma:

Vizyon: Dünyanın tüm insanlarını dünyanın tüm lezzetleriyle tanıştırmak.

Misyon: İnsanları en zahmetsiz şekilde taze yemekle buluşturmak.

Dış Çevre Analizi: Genç, çalışan nüfusu artmaya devam ediyor; organik gıdalara ve sağlıklı hazır yemeklere talep artıyor ve insanlar bunlara her geçen gün daha fazla bütçe ayırıyor. Konjonktürün dış yatırım için uygun ve Türkiye yatırım için en uygun alternatif ülke.

İç Çevre Analizi: Takım çalışmasına uygun, yeniliklere açık bir örgüt kültürü, teknolojik üstünlük, sermaye birikimi.

Uzun Vadeli Amaçlar: Küresel ölçekteki Pazar payını 3 yıl içinde yüzde 5'ten yüzde 20'ye çıkarmak

Strateji Uygulama:

Yıllık Hedeflerin Seçimi: Pazar payının ilk sene sonunda yüzde 10 ikinci sene yüzde 15 üçüncü sene ise 20'ye ulaştırmayı hedeflemektedirler.

Politikaların Oluşturulması: İnsan kaynaklarına ilişkin bu politika kapsamında, Kritik birkaç üst düzey yönetici hariç tüm çalışanların Türkiye'de ikamet eden kişilerden bulunması tercih edilmiştir.

Strateji Değerleme: CFoods Pazar payı öngörülerinin yanlış çıktığını ve Türk firmasıyla doku uyumsuzluğu yaşadığını düşünerek ortaklığı bozulmuş ve yoluna tek başına devam etme şeklinde stratejisini değiştirmiştir.

Stratejik Yönetim Sürecinin Etkinliği: Stratejik plan, bir bakıma 10-15 yıl sonra işletmenin olmak istediği noktaya

ulaşmak için yarınki vardiyada yapılacak işleri belirleyen bir süreçtir. Hiyerarşik olarak bakıldığında stratejik planın en tepesinde en genel ifadelerle yazılmış vizyon ve misyon ifadeleri varken, en altta ise en detaylı olarak ele alınan eylem planları yer almaktadır. Stratejik planın başarılı bir şekilde oluşturulmasında ve yürütülmesinde işletmedeki herkesin farklılaşan rolü ve sorumluluğu bulunmaktadır.

Teknik açıdan mükemmel bir plan eğer uygulanamıyorsa hiçbir yarar sağlamayacaktır. Öte yandan stratejik yönetim kendi kendine işleyen bürokratik bir mekanizma olmamalıdır. Lenz, etkili bir stratejik yönetim süreci için şunları önermektedir. Stratejik planlama sürecinin sahip olması gereken özellikler arasında yalın ve rutin dışı olması jargon ya da esrarlı bir planlama dili içermemelidir. Tüm bunlar dahil olmak üzere stratejik yönetim sürecinin daha etkin bir şekilde yürütülmesi için aşağıdaki noktalara dikkat etmek gereklidir.

*Süreç sadece kağıt üzerinde kalmamalı, insanları işin içine katmalıdır.

*Tüm yöneticiler ve çalışanlar için bir öğrenme süreci olmalıdır.

*Sayılarla desteklenen sözlerden oluşturulmalıdır, sözlerle desteklenen sayılardan değil

*Yalın ve rutin olmalıdır.

*Rutin davranışların önüne geçmek üzere görevler ekip üyelikleri, toplantı biçimleri, hatta planlama takviminde değişiklikler yapılmalıdır.

*Mevcut işletme stratejilerini oluşturan varsayımlara meydan okunmalıdır.

*Olumsuz haberler de hoş karşılanmalıdır.

*Açık fikirliliğe, araştırma ve öğrenme ruhuna açık olmalıdır.

*Bürokratik bir mekanizma olmamalıdır.

*Törenselleşmiş, şaşalı ve gürültücü olmamalıdır.

*Jargon ya da esrarlı bir planlama dili içermemelidir.

*Yalnızca İşletmenin kontrolünü sağlamaya dönük biçimsel bir sistem olmamalıdır.

*Niteliksel bilgiyi göz ardı etmemelidir.

*Teknikerler tarafından kontrol edilmemelidir.

*Bir defada çok fazla strateji takip edilmemelidir.

*İyi ahlak iyi işdir. Politikasını sürekli olarak desteklemeli, güçlendirmelidir.

Ünite 3 Vizyon ve Misyonun Geliştirilmesi:

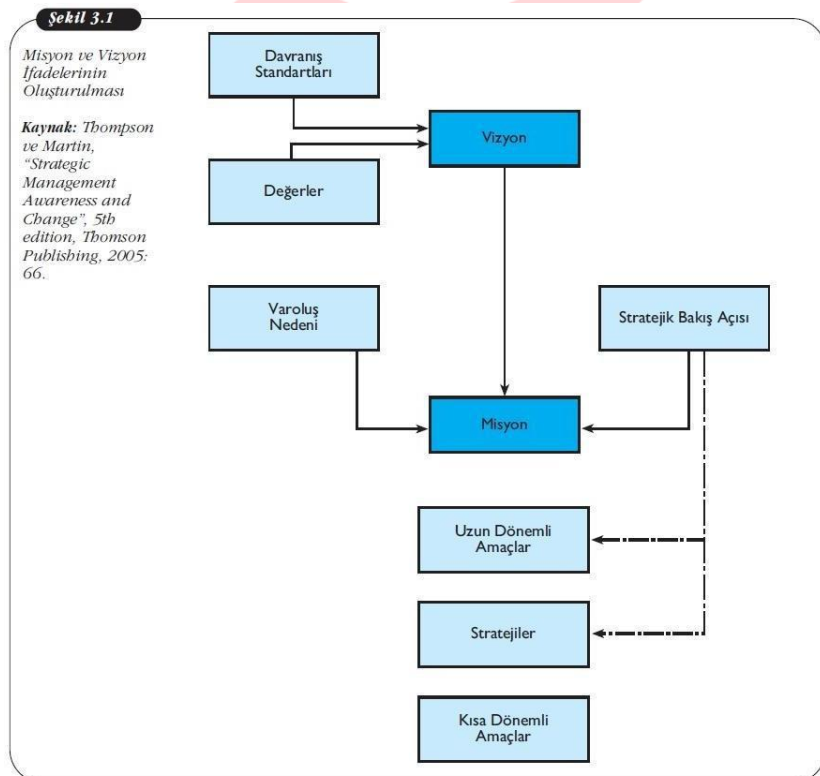
Stratejik yönetim kapsamında günümüz işletmeleri için vizyon ve misyon bildirgesi oluşturmak, etkili bir şekilde uygulanmak ve sürekli olarak değerlemek önemli bir gerekliliktir. Vizyon ve misyon bildirgeleri ile etkili bir strateji geliştirme mümkün olabilmektedir. İşletmelerin rekabet avantajı kazanmak ve ayakta kalabilmek için yaptıkları işi tanımlamaları, mevcut konumları ve gelecekteki konumlarını belirlemeleri ve ilgili stratejileri oluşturarak kendilerine bir yön çizmeleri

gereklidir. İşletmeler, yeni bir işe başlarken ya da mevcut işleri devam ederken vizyon ve misyon bildirgelerini oluşturabilirler.

Vizyon Kavramı: Vizyon ;

Kişilerin, kurumların kendilerinin veya işletmelerin gelecekte olmasını arzu ettikleri durumun ifadesidir.

Başka bir tanıma göre vizyon; İşletmelerin gelecekte olmayı istedikleri durumun resmidir. Daha geniş anlamda ise işletmenin



gerçekleştirmiş olduğu faaliyetler sonucunda ulaşmak istediği noktadır.

Vizyonun en önemli amaçlarından biri organizasyonlarda yer alan bireylere ilham vermek ve başarıya ulaşmaları için onlara yol göstermektir.

Çekicilik kavramı ise organizasyonlarda yer alan bireylere ilham vermek ve onları motive etmek için kullanılan bir kavramdır.

Gelecek Kavramı ise vizyonun işletmenin bugününü değil, geleceğini ilgilendirir.

Vizyon, şuanda nerede olduğumuzu değil gelecekte nerede olmak istediğimizin tanımıdır.

*Mark Lipton'a göre vizyon geleceğe odaklanmalı ve işletmeler için sağlam bir temel görevi görmelidir.

*Collins ve Porras'a göre iyi tasarlanmış bir vizyonun iki temel bileşeni olduğunu ifade etmiştir.

*Ön görülmüş gelecek ise; ne olmayı, neyi başarmayı ve ne yaratmayı arzu ettiğimizdir ve iki temel parçadan oluşmaktadır.

*James R. Lucas vizyon tanımına farklı bir bakış açısıyla yaklaşmıştır ve vizyonu aşağıdaki gibi vizyon nedir, ne değildir diye sorgulayarak bir tanımlama yoluna gitmiştir.

Vizyon Nedir?

*Temel değerlerin ve ilkelerin bir örgütsel bildirgesidir. *Önceliklerimizin planlarımızın ve amaçlarımızın başıdır.

*Geleceğe doğru bir çekicidir (itici değildir) *Bizi eşsiz yapan özelliklerin belirlenmesi ve ilan edilmesidir.

*Bağlılığın bildirisi.

Vizyon Ne Değildir?

*Bir reklam sloganı *Bir strateji ya da plan *Yukarıdan aşağıya bir bakış *Gururlu geçmişimizin tarihi

*Zayıf bir işletme konusu *Heyecansızlık

Vizyonun Önemi: Yapılan vizyon tanımları doğrultusunda vizyonun işletmeler için önemli bir yol gösterici olduğu kabul etmekteyiz. Çünkü vizyon, işletmede çalışan bireylerin örgüt içinde onlardan ne beklediğini hissetmelerini sağlayacak büyük bir fotoğraf olarak düşünülmektedir.

Mark Lipton'a göre Vizyon:

*Geniş kapsamlı performans ölçümü sağlar.

*Değişimi destekler

*Stratejik plana temel teşkil eder.

*Bireyleri motive eder ve yetenekli kişilerin işe alınmasına olanak sağlar

*Karar alma mekanizmasının bir kapsam içinde kalmasına yardım eder.

James R. Lucas'a göre Vizyon:

*Vizyon Yol göstericidir. *Vizyon hatırlatıcıdır *Vizyon ilham vericidir *Vizyon Kontrol edicidir *Vizyon Özgürlük sağlar

Not: Her işletmenin kuruluş amacı kar elde etmek ve uzun dönemli faaliyet göstermek olduğuna göre işletmeler kendilerini rakiplerinden belirledikleri vizyonları sayesinde farklılaştırabilir. Üzerinde durulması gereken diğer bir önemli konu ise vizyonun işletme içinde kimler tarafından belirleneceğidir. Pek çok işletmede vizyon bildirimleri stratejik yönetim faaliyeti içinde yer aldığı için üst yönetim kademeleri tarafından yapılmaktadır. Vizyon belirlenmesi aşamasında bütün yük yalnızca üst düzey yöneticilere bırakılmamalı, işletmedeki diğer çalışanların ya bu süreçte katılmaları sağlanmalıdır.

GARANTİ BANKASI
"Avrupa'da en iyi banka olmak."
TURKCELL
"İletişim ve teknoloji çözümleriyle hayatı kolaylaştırmak ve zenginleştirmek."
BORUSAN MANNESMANN
"Dünya çapında tanınan, lider çelik boru işletmesi olmak."
MİGROS
"Modern perakendecilikte Türkiye ve çevre ülkelere yayılma ve tüketici beklentilerinin hep önünde olma stratejisiyle, farklı formatlarda hizmet vererek tüketiciye en yakın olmaktır."

Vizyon Belirleme Süreci: Vizyonun önemi anlaşıldıktan sonra, stratejilerin formüle edilmeden ve uygulanmadan önce belirlenmesi gereken bir kavram olduğu hatırlanmalıdır.

*Vizyon belirlenmesi ile ilgili çeşitli makaleler seçilebilir ve makaleler tüm yöneticiler ile paylaşılabilir. Bu şekilde, vizyon belirleme süreci için zemin oluşturulur.

*Kendi örgütleri için her bir yöneticiden bir vizyon bildirgesi oluşturulması istenir.

*Bir komite ya da tartışma grupları oluşturularak hazırlanan bildirgeler birleştirilir. Eksikler ya da eklenmesi gereken kavramlar yeniden düzenlenir ve taslak vizyon bildirgesi oluşturulur.

*Bu taslak kimi zaman şirket dışından bir uzman ya da şirket içi oluşturulan bir komite tarafından değerlendirilip son halini alır.

Yukarıda belirtilen adımlar atıldıktan sonra oluşan vizyon bildirimi; itici bir güç olduğunda ve insanları bir şeyler yapmaya, bir şeyleri değiştirmeye ve bir şey olmaya zorlandığında kağıt üzerinde yazılı bir şey olmaktan çok daha değerli olacaktır.

Vizyonun Başarısız Olmasının Nedenleri: Her işletmenin stratejik yönetim faaliyetleri içerisinde vizyon tanımlamasının neden gerekli olduğuna, vizyonun ne gibi faydaları olduğuna ve vizyon bildirimi hazırlanırken nelere dikkat edilmesi gerektiğine önceki bölümlerde değinilmiştir. Ancak bazen yapılan her şeye rağmen oluşturulan vizyon tanımları beklenen başarıyı getirememektedir. Buruma neden olan pek çok sebep vardır Bunlar;

*İdeal bir vizyon, çalışanların umutlarını çoğaltabilir. Ancak bu umutlar üst yönetimin davranışlarının vizyon ile tutarsız olması durumunda alt üst olmaktadır.

*Boşlukta yaratılan vizyon, onu izlemesi umulan kişilerin ihtiyaçlarını göz ardı edebilir

*Vizyon işletmelerin pek çok sorusuna cevap vermemelidir.

*Bir vizyon bildirimi çok uzun yada çok kısa, çok detaylı olabilir.

*Aksine bir vizyon bildiriminin çok kısa olması da bazı problemlere neden olacaktır.

Kısaca özetlemek gerekirse insanlar pek çok iyi şey yapabilirler. Ancak her şeyi mükemmel yapamazlar çok dikkatli bir şekilde düşünülmüş ve hazırlanmış bir vizyon kim olduğumuzu, kim olmadığımızı, neyi başarılı bir şekilde yapabileceğimizi neyi yapamayacağımızı, ne yapmaya devam etmemiz gerektiğini ve ne yapmaktan memnuniyetle vazgeçmemiz konusunda bizlere yardımcı olur.

Misyon Kavramı: Bir işletmenin var olma nedenini açıklayan ifadeler bütünüdür. Misyon bildirgesi ayrıca bir 'işletme öğretisi' olarak da tanımlanabilmektedir. İşletmenin niyetinin amacının yer aldığı felsefenin, inançlarının, ilkelerinin de yaptığı işe yansıtılmasıdır. Bu şekilde hazırlanan bir misyon bildirgesi işletmenin varlık nedeni, ne olduğu ve nerede olmak istediği hakkında ipuçları barındırır. Tüm bu açıklamaları barındırdığı için geniş kapsamlı olmalıdır.

Misyonun Niteliği: İşletmeler dış ve iç çevre analizleri sonucunda misyon bildirgesi oluşturacak verileri elde ederler. Bu verileri doğrultusunda müşteriler, pazarlar ve ürün/hizmetleri hakkında detaylı bilgiye ulaşır. Bazı işletmeler, misyon ve vizyon ifadelerinden ziyade zamanlarını karlılık üzerinde yoğunlaştırmaktadırlar. Misyon ifadelerinin karlılık amacı ile kurulmuş ticari işletmelerin stratejilerinin oluşmasında temel oluşturduğundan bahsetmiştik. Bununla birlikte, bir çok kar amacı gütmeyen organizasyonlar için de aynı durum geçerlidir. Devlet kuruluşları, dernekler, sivil toplum kuruluşları, kamu hizmeti veren örgütler için de misyon bildirgesi var olabilmektedir.

Misyon Özellikleri: Örgütsel misyon içerisinde aşağıdaki unsurlar yer alabilmektedir.

*Faaliyet alanımız nedir? Veya ne olmalıdır? Sorularının yanıtını içerir.

*Örgütün ilişkide bulunduğu kitleler, pazarlar, ürettiği ürünler hakkında bilgi verilebilir.

*Örgüt çalışanları tüm paydaşlar ya da toplumun geneli ile olan ilişkisi yansıtılabilir.

*Yapıcı, pozitif ve motive edici yön verici bir pusula işlevine sahip olmasına katkıda bulunur.

*Misyonun, örgüte özgü olması gerekir.

*Kısa dönemden ziyade uzun dönemi kapsamaması gerekmektedir.

İşletmenin paydaşları, çalışanlar, yöneticiler, hissedarlar, yönetim kurulu üyeleri, müşteriler, tedarikçiler, birlikler, rakipler, devlet, toplum, işletmenin stratejilerin de önemli yer tutan, bu stratejileri dolaylı yoldan etkileyen ve aynı zamanda etkilenen gruplardan oluşmaktadır.

Değerler ve inançlar ise; yapılan iş birbirinin aynısı olsa dahi her işletmenin değerleri ve inançları farklıdır.

Değerler, belli bir topluluğun kendine özgü varlık, birlik ve sürekliliğini devam ettirmek için üyelerin geneli tarafından doğruluğuna inanılan ve topluluğun düşünce, amaç ve duygularını yansıtan temel ilke ya da inanışlardır.

Misyonun tanımından, niteliğinden ve içermesi gereken özelliklerden bahsettikten sonra, düzgün ve işlevsel bir misyon ve vizyon ifadelerinin işletmeye sağlayacağı faydaları aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz.

*İşletmenin amaçlarının yöneticiler ve çalışanlar tarafından açıkça erişilebilmesi,

*Stratejik planlama faaliyetlerine bir temel oluşturması; iç ve dış çevrenin değerlendirilmesi, değerler ve inançların

ortaya konması, strateji gelişme alternatif stratejiler arasında seçim yapma, politika belirleme, örgütsel yapı oluşturma, kaynakların konumlandırılması ve performansın değerlendirilmesi,

- *İşletmeye gidilecek bir yön sağlanması
- *İşletmenin tüm paydaşları için bir odak noktası olması
- *Yöneticiler arasındaki farklı bakış açılarını ortak bir bakış altında toplaması
- *Tüm çalışanlar ve yöneticiler tarafından beklentilerin paylaşılması duygusunu teşvik etmesi,
- *Tüm paydaşlara işletme değeri ve amacını yansıtan bir bilinci yansıtması
- *Daha organize olmuş, daha motive edici bir örgütü yansıtması
- *Daha yüksek örgütsel performansa erişebilmeyi sağlaması
- *Tüm yönetici ve çalışanlar arasında sinerji yaratılmasını sağlaması.

Misyon Bildirgesini Oluşturan Bileşenler: Misyon bildirgelerinin temelini 'yaptığımız iş nedir? Sorusu olduğunu belirtmiştik. Bu soruya cevap verebilmek adına 'kime, neyi, nasıl sağlıyoruz?' sorularının yanıtlarını bulabilmek bize aşağıda belirtilen üç boyutu incelememiz gerektiğini önerir.

- *Kime? (İşletme içi ve dışı olmak üzere tüm paydaşlar)
- *Neyi? (Paydaşların ihtiyaçları)
- *Nasıl? (İşletmeye özgü yeteneklerini kullanarak)

Misyon bildirgesi bileşenleri çeşitli yazarlar ve araştırmacılar tarafından farklı sayıda tanımlanmıştır.

- *Müşteriler *İşletmenin sunduğu ürünler ve hizmetler * Pazar/işletmenin rekabet alanı
- *Teknolojiyi yakalayabilmek *İşletmenin felsefesi *Benlik kavramını yansıtmaları *Toplumsal imaja önem vermek
- *Çalışanlara önem vermek *İşletmenin varlığını sürdürme, büyüme ve karlılık için teşebbüste bulunması

Ünite 4 Dış Çevre Analizi

Özellikle 20.yüzyılın ikinci yarısından itibaren dış çevre koşullarındaki değişimler iş yapma biçimlerinin ve stratejilerin yeniden tanımlanmasına neden olmuştur. Bu yeniden tanımlama sürecinin arkasında yatan en büyük faktörlerden birinin de değişen rekabet koşulları olduğu söylenebilir. Başta rekabet olmak üzere, örgütün iç ve dış çevresinden kaynaklı pek çok faktör iş dünyasını belki de hiç olmadığı kadar karmaşık bir hale gelmiştir. İşletmelerin ekonomik varlıklarını devam ettirip ettirmemeleri ve mevcut rekabet yarışı içerisindeki konumları, büyük ölçüde yöneticilerin çevrelerinde olup biten değişimlere ne derece duyarlı oldukları ve bu değişimlere verdikleri karışık ile belirlenmektedir.

Dış Çevre Kavramı ve Tanımı: İşletmeler için çevre denildiğinde iç çevre ve dış çevre kastedilmektedir. Dış çevre özetle işletmenin içerisinde faaliyet gösterdiği çevredir. Bu çevrenin içerisinde doğal olarak çok fazla unsur bulunmaktadır. Bu unsurların bireysel ve grupsal olarak faaliyetleri birbirlerini etkilemektedir. Sistem yaklaşımı bakış açısı ile baktığımızda, işletmenin dış çevresini, işletme için bir üst sistem olarak düşünmek mümkündür. Dış çevre denildiğinde, İşletmenin dışında kalan ancak işletmenin amaçlarına ulaşması sürecini etkileyen tüm faktörler akla gelmelidir. Dış çevre de kendi içerisinde iki alt başlıkta incelenebilir.

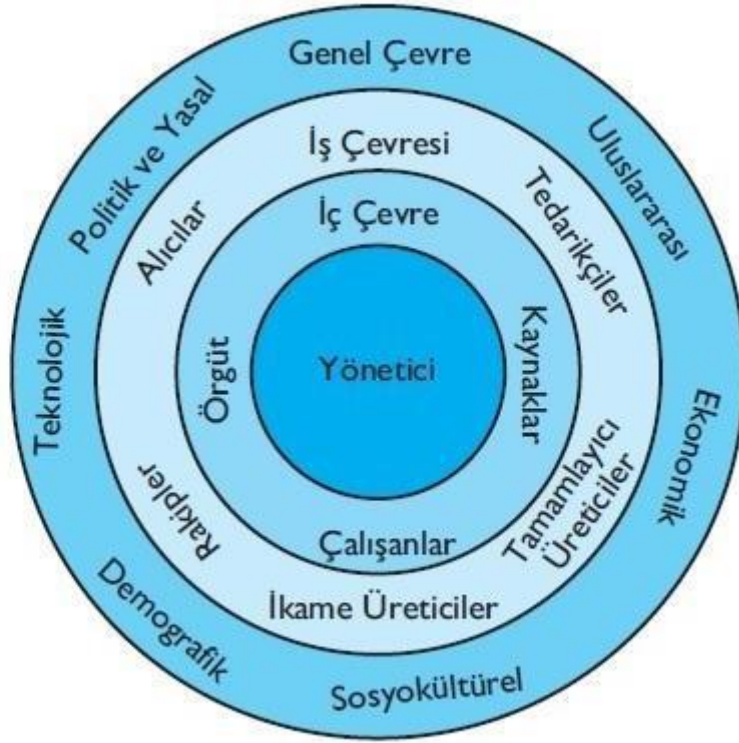
- *Endüstri ya da iş çevresi :
- *Genel çevre :

Yöneticiler, Dış çevre analizine başladıklarında genellikle tehditler ve fırsatların üzerine odaklanırlar. Fırsatlar, stratejiler desteği ile değerlendirilmediklerinde örgütün amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran, dış çevre kaynaklı koşullar ve gelişmelerdir.

Şekil 4.1

Örgütün İç ve Dış Çevresi

Kaynak: Hill ve McShane, 2008, s.28



İş Çevresi: Örgütün iş çevresinin analiz edilmesi sürecinde en çok yararlanılan modellerden biri Michael Porter tarafından geliştirilen 'beş güç modeli' dir. Porter'a göre bir işletmenin kar elde edebilme becerisi, beş faktörden önemli ölçüde etkilenmektedir. Bu faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

- *Olası rakiplerin pazara girişi
- *Tedarikçilerin pazarlık gücü
- *İkame ürün/ hizmetlerin gücü
- *Sektördeki mevcut işletmeler arasındaki rekabetin şiddeti

Porter'in modeline göre bu faktörler ne kadar güçlenirse işletmenin kar elde etmesi de o kadar zorlaşacaktır. Bu modeldeki güçlerin her birinin şiddeti arttıkça, işletme için tehdit oluşma olasılığı da artacak, şiddeti azaldıkça ise genellikle yöneticilere satışları ve fiyatı arttırma daha yüksek kar elde etme fırsatları sunacaktır.

Olası Rakiplerin Pazara Girişi: Olası rakipler denildiğinde ifade edilmek istenen, mevcut durumda sektörde rekabet etmeyen ancak istediği durumda rekabet edebilecek olan işletmeler kastedilmektedir. Örneğin ABD'de Kablolu televizyon şirketleri, geleneksel telefon şirketlerinin rakibi haline gelmiştir. Çünkü yeni sayısal teknolojiler sayesinde kablolu televizyon şirketleri de televizyon yayını gönderdikleri kablo alt yapısını kullanarak telefon hizmetleri sunma becerisi geliştirmişlerdir.

Tedarikçilerin Pazarlık Gücü: Eğer işletmeler ihtiyaç duydukları girdilerin temini için daha yüksek maliyetlere katlanmaya hazırlarsa bu durumda tedarikçilerin pazarlık gücünü varlığından söz edebilir. Eğer;

- *Sadece birkaç tedarikçinin varlığı söz konusu ise,
- *İkame tedarik kaynakları mevcut değilse ya da mevcut ikame tedarik kaynakları yeterli değilse,
- *Alıcının gerçekleştirdiği satın alma faaliyetleri, tedarikçinin genel satışları içerisinde düşük bir paya sahipse,
- *Tedarikçinin ürünler ve hizmetleri, alıcının pazardaki başarısı için önemli ise,
- *Tedarik edilen ürün ve hizmetlerin değiştirme maliyetleri yüksekse tedarikçilerin alıcılara karşı pazarlık gücünün yüksek olduğundan bahsedilebilir.

Alıcıların Pazarlık Gücü: Porter'ın Beş Güç modelindeki boyutlardan biri de alıcıların pazarlık gücü olarak bilinmektedir. Porter'ın modeline göre alıcıların pazarlık gücünün yüksek olması genellikle tedarikçiler için olumsuz bir durum olarak değerlendirilir. Çünkü alıcılar, tedarikçilerinden sürekli olarak daha düşük fiyat ve daha yüksek kalite beklentisi içerisinde. Bu aslında son derece doğaldır. Çünkü işletmeler yatırımlarının karşılığında yüksek geri dönüş

beklerler. Bunun bir sonucu olarak, alıcılar istedikleri kalitedeki ham maddeyi mümkün olan en düşük fiyata tedarik etmek isteyeceklerdir. Maliyeti azaltmak adına alıcılar, daha yüksek Kalite daha iyi hizmet ve daha düşük fiyat için pazarlık eder.

İkame Ürün/Hizmetlerin Varlığı: İkame ürünler ve hizmetler, başka sektörler içerisinde üretilen, işletmelerin ürünlerinin aynısı veya benzeri olmayan, ancak bu ürünlere alternatif olabilecek ürünler ve hizmetlerdir.

Sektördeki Mevcut İşletmeler Arasındaki Rekabetin Şiddeti: İşletmeler, daha yüksek kar ve stratejik rekabet üstünlüğü elde etmek adına aktif olarak birbirleri ile rekabet ederler. Söz konusu hedeflere ulaşabilmesi için işletmenin rakiplerine kıyasla daha başarılı olması gerekir. Rakipler arasındaki rekabet taraflardan birinin ya da birkaçının rekabetçi bir baskı hissetmesi ya da Pazar konumlarını geliştirmek üzere yeni fırsatlar tespit etmeleri ile daha da şiddetlenir.

Genel Çevre: İşletmelerin dış çevresini oluşturan iş çevresini inceledikten sonra, dış çevrenin analizinde üzerinde durulması gereken faktörleri içeren genel çevrenin de incelenmesi yararlı olacaktır. Genel çevreden bahsedildiğinde genellikle 5 faktörün işletme üzerindeki etkileri vurgulanmaktadır. Bunlar;

*Ekonomik faktörler *Sosyal faktörler *Politik faktörler *Teknolojik faktörler *Ekolojik faktörler.

Ekonomik Faktörler: Bir işletmenin faaliyet gösterdiği ekonomik koşulların yapısı ve bu koşulların eğilimi ile ilgili faktörlerdir. Toplum içerisindeki bireylerin ve örgütlerin tüketim eğilimleri, ilgili oldukları Pazar koşullarından etkilenir. Bu bilginin ışığı altında işletmelerin ekonomik gelişmeleri ve eğilimleri stratejik planlarına doğru ve detaylı bir şekilde yansıtmaları kaçınılmaz bir gerekliliktir. Ekonomik gelişmeler, bütün sektörleri ve o sektörler içerisinde faaliyet gösteren tedarikçileri, üreticileri, hizmet işletmelerini, toptancıları, perakendecileri, sivil toplum kuruluşlarını ve hatta hükümeti doğrudan etkiler. Enflasyon oranları, işsizlik oranları, tüketici fiyat endeksi, gayri safi milli hasıla gibi göstergeler temel ekonomik göstergeler arasında sayılabilir. Bu göstergeler her sektörü aynı şekilde etkilemeyecektir.

Sosyal Faktörler: İşletme faaliyetini etkileyen sosyal faktörler arasında inançlar, değerler, fikirler ve yaşam tarzları sayılabilir. Tüm bu faktörler tarafından şekillendirilmektedir. Toplumsal tutum ve davranışlar değiştiğinde çeşitli ürün ve hizmetlere olan talep de değişecektir.

Politik Faktörler: Yöneticiler için üzerinde düşünülmesi gereken konulardan biri de politik faktörlerin yönelimi ve istikrar düzeyidir. Politik faktörler, işletmelerin faaliyet gösterdiği ortamdaki yasal ve düzenleyici değişkenleri ifade eder. Politik kısıtlar, adil rekabet kararları, anti-tröst kanunları, vergi programları, asgari ücretlere ilişkin düzenlemeler, fiyatlama politikaları gibi çalışanları, tüketicileri, kamuyu ve çevreyi korumaya yönelik uygulamalarla kendisini gösterir. Bu gibi düzenlemeler büyük ölçüde kısıtlayıcı nitelikte olduğundan, işletmelerin karlılıklarını azaltma eğilimindedirler.

Teknolojik Faktörler: Teknolojik eğilimler tüm dünyayı değiştirmektedir. Elbette, teknoloji iş dünyasını da aynı ölçüde etkilemektedir. Teknolojik gelişim ile birlikte işletmeler için önemli büyüme ve inovasyon fırsatları da ortaya çıkmayı başlamıştır. Bu bakış açısından bakıldığında teknolojinin stratejik yönetim süreçleri içerisinde yeri son derece büyüktür.

Ekolojik Faktörler: Günümüzde genel çevrenin en çok dikkat çeken faktörlerinden birinin de işletme ile ekoloji arasındaki ilişkiler olduğu gözlenmektedir. Ekoloji terimi: insan diğer canlılar ve bunların ihtiyaç duyduğu toprak, hava ve su arasındaki ilişkileri tanımlamaktadır.

Dış Çevrenin Analizinde Kullanılan Yöntemler: Dış çevrenin analiz edilmesi, yukarıda anlatılan unsurlar da düşünüldüğünde karmaşık ve dikkatle gerçekleştirilmesi gereken bir süreçtir. Dış çevre analizinin yetersiz ya da özensiz bir şekilde gerçekleşmesi, bir işletmenin var olma ve rekabet edebilme gücünü olumsuz etkileyecektir. Bu nedenle işletme yöneticileri, stratejik planlarında dış çevre analizine mutlak suretle yer vermek durumundadır.

Dışardan Gerekli Bilgilerin Toplanması: Günümüzde gerek basılı gerekse de basılı olmayan kaynaklar aracılığı ile sunulan bilginin miktarı son derece fazladır. Müşterilerden toplanan anketler, pazarlama araştırması raporları, uzmanların gerçekleştirdiği sektörel konuşmalar ve konferanslar, televizyon programları, röportajlar ve işletmenin paydaşları ile gerçekleştirilen görüşmeler basılı olmayan ya da yayımlanmamış bilgi kaynakları olarak nitelendirilmektedir.

Günümüzde bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin ışığı altında, internet'in desteği ile bilginin toplanması ve değerlendirilmesi çok daha kolay hale gelmiştir. İnternet sayesinde işletme yöneticileri ve tüketiciler, tüm dünyadan geniş kapsamlı bilgi kaynaklarına rahatlıkla erişebilmektedir.

Bu noktada işletme yöneticilerinin dikkat etmesi gereken hususlar göz önünde bulundurulmalıdır. Öncelikle

bahsedildiği üzere günümüz bilgi ve iletişim teknolojileri bulundurulmalıdır.

Tahmin Araçları ve Teknikleri: Tahmin, gelecekteki eğilimler ve gelişmeler ile ilgili bilinçli kestirimler yapılması olarak ifade edilebilir. Teknolojik inovasyon, kültürel değişim, yeni ürünler, geliştirilmiş hizmetler, güçlü rakipler, hükümetin önceliklerindeki değişiklikler, değişen sosyal değerler, istikrarsız ekonomik koşullar ve beklenmedik olaylar gibi etkenler tahmin faaliyetinin karmaşık bir faaliyet olmasına neden olur.

Çevresel Tarama: Çevresel tarama, işletmenin gelecekte gerçekleşme olasılığı olan ve halen gerçekleşmekte olan çevresel değişimleri kestirmek üzere kendi faaliyet gösterdiği çevresinin sürekli olarak taramasıdır. Başarılı bir çevresel tarama sayesinde işletme, önemli eğilimlere ve olaylara karşı duyarlı olur. Böylece bu eğilimlerin getirebileceği fırsatlara ya da tehditlere karşı rakiplerine göre daha hazırlıklı olma fırsatını yakalar. Çevresel tarama süreçlerinden yararlanmayan ve kendilerini ilgilendiren eğilimleri göremeyen işletmeler, gelişmeler olduktan sonra ancak tepki verebilirler.

Çevresel İzleme: Çevresel izleme sürecinde işletmeyi etkileme potansiyeli olan çevresel eğilimler, olaylar ve faaliyetler serileri izlenir. Bu eğilimler genellikle çevresel tarama sürecinde gözden kaçan eğilimlerdir. İşletmeler bu eğilimleri çoğu zaman tesadüfen görür ya da bu eğilimler dışsal kaynaklar tarafından işletme yöneticilerine sunulur.

Rekabetçi İstihbarat: Rekabetçi istihbarat sayesinde işletmeler, faaliyet gösterdikleri sektörü daha iyi anlarlar ve rakiplerinin güçlü ve zayıf yönlerini öğrenme fırsatı elde ederler. Bu süreçte rakipler ile ilgili konularda veriler toplanır ve bu veriler bilgiye dönüştürülerek yöneticilerin karar süreçlerinde kullanılır. Rekabetçi istihbarat doğru bir şekilde gerçekleştirildiğinde, rakiplerin davranışları tahmin edilerek buna göre stratejiler geliştirilir ve işletmenin rekabetçi uyum süreci hızlanır.

Yöneticilerin aldıkları kararların altında, büyük ölçüde geleceğe dair beklentileri yatmaktadır. İşletmeler, gelecekte kar elde etme beklentisi ile enerji, para ve zaman harcarlar. Bu harcamalar da aslında bir yatırımdır.

Çoğu durumda işletmeler kendi tahminlerini de geliştirirler. Hemen her işletme yıllık gelirlerini ve karını tahmin eder. Bunun dışında işletmeler, Pazar paylarını ve müşterilerini ve karını tahmin eder. Bunun dışında işletmeler, Pazar paylarını ve müşteri sadakat oranlarını tahmin ederler. Stratejik yönetim süreçlerinde tahminin büyük önemi vardır. Ayrıca mevcut tahminleri kullanmak kadar tahminler yapabilmek de önemlidir.

Hiçbir tahmin mükemmel değildir. Hatta bazı tahminlerde önemli sapmalar olabilir. Bu açıdan bakıldığında stratejilerin, mevcut tahminleri detaylı bir şekilde incelemeleri ve kendi tahminlerini geliştirmek için yeterli zaman ve çaba harcamaları gerekliliği açıkça görülebilmektedir. Önemli tehditler ve fırsatlar ancak iyi yapılmış tahminlerin sonucunda belirlenebilir. Doğru yapılan tahminler işletmelere önemli stratejik üstünlükler kazandırabilir. Tahminler stratejik yönetim sürecinin ve örgütsel başarının en önemli unsurlarından biridir. Tahminler Olmaksızın stratejik yönetim sürecinde sözedilemez.